

学校编码: 10384

学 号: 17920071150439



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

不可忽视的基础工作：工作分析研究

---LM 公司案例分析

Job analysis, which should not be ignored

---The analysis of LM company case

陈劲松

指导教师姓名: 程愚 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 7 月

论文答辩时间: 2010 年 9 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2010 年 7 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

☒ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年     月     日解密，解密后适用上述授权。

☐ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年     月     日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

人力资源管理是企业管理的重要组成部分，而工作分析则是人力资源管理的基础工作，只有做好工作分析，顺理企业各部门、各岗位的职责和工作内容，才能有效开展岗位招聘选拔、职业生涯规划、绩效考核奖惩及薪酬收入分配制度建设等人力资源管理活动。

本文的研究对象 LM 公司是一家从事移动通讯产品研发、生产、销售运营的公司。该公司自 03 年成立以来，其业绩经历了小幅增长、快速增长、遭遇瓶颈、陷入困境的抛物线发展过程。公司管理层已认识到，LM 公司后期的遭遇，在很大程度上系由于该公司岗位职责不清，工作内容不明，进而使公司在内部沟通、业务协作及执行等方面效率的低下所致，并下决心进行变革，在全公司范围进行了所有部门、岗位员工的工作分析。

本文作者作为 LM 公司一名管理人员，参与了该工作分析项目，经历了调查、问题梳理、实证分析等过程，看到了工作分析项目给公司带来的在企业管理效率方面的提升。作者拟以案例实证的方式，通过 LM 公司工作分析实践，结合相关理论，提炼工作分析的方式步骤，论证工作分析对企业的岗位招聘、绩效考核、职业规划、薪酬分配等内部管理机制效率提升所带来的影响，并结合实践所得，提出自己的观点：工作分析应以组织分析为基础，逐层分解直至各岗位的分析；同时，工作关系分析是工作分析的不可或缺的重要内容。

**关键词：**工作分析、组织分析、岗位分析、工作关系

厦门大学博硕士论文摘要库

## ABSTRACT

Human resources management is an important part of enterprise management, and job analysis is the foundation work of human resources management, we should pay more attention to job analysis and sort out the responsibility and work contents of the whole enterprise departments and posts, can we effectively develop post recruitment, career development planning, performance appraisal rewards and punishments and salary income distribution system construction and other human resources management activities.

The research object of this paper, LM company, which is established in Xiamen by LE Group., a China IT industry leading company, is engaged in the mobile communication product research and development, production and sales of operation. Since its foundation in 2002, LM company experiences a modest growth, and a rapid growth, then encountering the bottleneck, lastly the development process of parabolic predicament. The management of the company has realized, the situation recently is due to that there are no clear responsibility definitions, which caused low efficiency in internal communication and business collaboration, and decided to change in the company, launch a innovation on all departments and posts work analysis.

The author as LM company management personnel, participated in this job analysis, and experienced the whole processes, see the project to bring the company more efficiency in enterprise management. The author intends to demonstrate that how job analysis makes difference with enterprise internal management mechanism, such as, post recruitment, performance evaluation, career planning, salary allocation, and so on. And the author also put forward his views: job analysis should base on the analysis of organizations hierarchically, , At the same time, working relationship analysis is an important part of job analysis.

**Key words :** job analysis & organization analysis ; position analysis; work relationship

厦门大学博硕士论文摘要库



## 目 录

绪 论 .....	1
第一章 案例介绍 .....	3
第二章 工作分析理论综述 .....	20
第一节 工作分析思想溯源及在我国应用现状 .....	20
第二节 工作分析定义 .....	21
第三节 工作分析的意义、内容与实施步骤 .....	22
第四节 工作分析方法 .....	24
第三章 案例分析 .....	27
第一节 公司首选工作分析破局的必要性 .....	27
第二节 经过工作分析发现的公司管理上主要问题 .....	30
第三节 工作分析的实践意义 .....	31
第四节 LM 公司工作分析项目评价与经验分享 .....	32
第五节 传统工作分析方法在此次工作分析实证中的局限性 .....	34
第四章 研究结论 .....	36
参考文献 .....	38
附 录 .....	39
致 谢 .....	47

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Preface .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter1 The introduces of the case .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapter2 The basic theory of job analysis.....</b>	<b>20</b>
The first section The trace to the source of job analysis and current situation in China.....	20
The second section The definition   of job analysis .....	21
The third section   The significance and contents of job analysis .....	22
The fourth section The ways of job analysis.....	24
<b>Chapter3 The case analysis.....</b>	<b>27</b>
The first section The necessity of job analysis.....	27
The second section The main problems confront .....	30
The third section The practical significance of job analysis .....	31
The fourth section The evaluation of job analysis work and experience sharing .....	32
The fifth section The limitations of traditional means of job analysis .....	34
<b>Chapter3 The conclusion .....</b>	<b>36</b>
<b>Reference.....</b>	<b>38</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>39</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>47</b>

厦门大学博士论文摘要库

## 绪论

### 一、研究背景和意义

1995 年，以中国颁布《中华人民共和国公司法》为标志，中国致力于建立现代公司制企业制度迄今已经过了 15 年。在这 15 年中，我们看到无数企业的沉浮：组建、发展、壮大、瓶颈、破茧或死亡。在表象的背后，是企业管理机制、企业发展战略、企业执行力等诸多因素的综合竞争。其中，企业人力资源管理机制是否成熟有效，是决定企业竞争力的一个关键因素，而企业内部组织机构及相应岗位职责是否清晰、明确，则是企业能否进行有效人力资源管理活动的基础，只有在部门及各岗位职责清晰、流程顺畅、各部门及岗位之间沟通协作明确的前提下，有关编制设置、招工招聘、绩效考核、工薪福利设计、员工职业发展规划等人力资源管理活动才有了座标。这个前提，用一个词来概括，就是工作分析，也是本文所要探讨的内容。

### 二、研究对象和目的

本文是一篇案例研究论文。案例所涉公司 LM 公司，是一家在当地较大型民营企业，它所属的通讯产品制造行业，其特点是，既有传统制造业行的特点，如劳动密集、流水线作业、强调生产纪律等，又有高新技术企业的特征，如技术密集、强调创新。以该企业为视点，考察工作分析在企业管理中的应用，具有较广泛的代表性。同时，LM 公司在管理方式上，既吸收了国外先进的管理经验，强调规范化管理，又不可避免的带有国内企业的特点，人大于法，人情的影响大于制度规范。例如，公司建立之初，就进行了岗位职责梳理，但后来几乎没有更新过，部门及员工的职责可能已经跟不上业务的发展时，管理人员更多倾向于身先士卒，以自身为表率激发下属的工作热情，而不是去及时更新、修订岗位职责。这样的人力管理思路，在公司成立初期使管理层和员工上下一心，对业绩冲刺期起到了很好的作用，但随着公司业务的扩大，它的弱点逐渐暴露出来，制约了公司的发展。

笔者作为 LM 公司某部门管理人员，亲历了该公司快速发展、遭遇瓶颈、变

革重生等各个阶段，尤其是配合人力等相关部门开展职责梳理项目，深切体会到工作分析作为人力资源管理的基础工作，具有重要意义。尤其是经过项目实践，感到当代工作分析理论发展到今天，可谓百花齐放，但也导致了一些研究成果与实践应用的脱节。所以，本文拟通过 LM 公司工作分析实证，对工作分析理论、意义、方法和相关经验的总结，就发现现行工作分析理论在实践应用中的局限性，提出自己一些新的看法和体会。

### 三、研究方法

本文将围绕案例的介绍、问题揭示和分析、工作分析理论的介绍，在 LM 公司的应用实施，在应用体现出来的工作分析理论对企业管理的影响、现有工作分析理论的局限性及改善建议等，依次展开。案例阐述中结合相关理论知识，做到由理论到实际应用，再从实践体会指导于对理论理解的成熟，直至提出自己独特的见解，以期对相关理论的完善和应用性提升贡献一点价值。

### 四、本文结构安排

本文共分为四个部分，第一部分，是案例介绍，主要介绍 LM 公司发展历程和后期所遇到的问题，对问题的分析归纳及工作分析项目的实施；第二部分，对当代工作分析理论作一归纳介绍；第三部分，案例分析，对 LM 公司首选工作分析为破局突破口的必要性进行论证，进而对工作分析项目的实践效果与意义进行分析，以公司工作分析项目进行评价和经验分享，并论述现有工作分析理论在本次实施过程中的局限性；第四部分，总结工作分析项目的成效和影响，并在实证分析基础上，对工作分析理论提出自己的一些新的看法。

## 第一章 案例介绍

### 一、引言

LM 公司经历了两年的高速发展，终于遭遇到发展瓶颈，先是新兴大客户市场拓展不力，接着传统市场上利润急剧下滑，车间工人数次罢工，研发关键项目团队集体跳槽。这一切乱象的背后，都昭示着原业绩快速发展时所掩盖的公司诸多问题暴露了出来，到了非解决不可的时候了。而工作分析作为公司内部管理的基础工作，只有打好基础，理顺部门宗旨及相应岗位工作职责，明确分工，才能改善工作效率，减少人际磨擦和工作扯皮现象，最终提升公司执行力。因此公司总裁责成人力资源总经理牵头进行工作分析，务求理顺工作职责，提高工作效率。LM 公司能成功么？

### 二、公司及所属行业介绍

LM 公司主营业务是手机研发、生产、销售；一直以来，公司在移动通讯设备制造技术上拥有优势。在 2003 年设立之初，由于引入其股东 LE 集团较成熟的 IT 行业管理理念，加上原有的研发技术优势，LM 公司很快就实现了盈利。进入 2004 年，由于国产手机行业竞争加剧，TCL、厦新等国产手机品牌相继崛起，LM 公司年度报表一直保持盈亏平衡的状态，一直延续到 2006 年初。

进入 2006 年，手机技术变革加快，消费者对手机产品的需求也从原来的仅通话及短信功能，变为对时尚产品的追求，功能多样化，外观时尚化，操作智能化，成为消费者追求的热点。由于 LM 公司管理层捕捉到市场变化，率先在国内市场推出带有 MP3 功能的彩屏手机，国内市场前景豁然开朗。在随后的两年里，LM 公司不断领先于市场推出带 U 盘功能手机、视频播放功能手机及强大网络商务功能手机产品，市场销售业绩不断上升。赛诺报告表明，自 2005 年至 2006 年上半年，LM 在国内手机市场占有率不断上升，2006 年上半年最强劲时期一度占据 8%，成为国产手机领军厂商。

LM 公司属移动通讯制造业，该行业特点是，既有传统制造业行的特点，如劳动密集、流水线作业、强调生产纪律等，又有高新技术企业的特征，如技术密集、强调创新。

### 三、企业出现的问题

#### 1. 高压战略目标下的企业

2007 年 2、3 月间，是 LE 集团对下一财年进行财年战略规划的关键时刻。刘斌作为 LM 公司总裁兼 LE 集团副总裁身份，来到美国纽约总部汇报年度规划。刘斌信心十足，他认为，LM 公司在 05 财年销售量达到了 480 万台，公司有能够在 2006 财年业绩提升 25%，达到 600 万台。这个目标是可实现的，集团总部应当也会对这个增长目标感到满意。

出乎刘斌意料的是，集团总裁 Sward 并不满意刘斌的 LM 公司年度规划。他指责刘斌在当前市场上升势头强劲的情况下制订的增长目标过于保守。LM 在 2006 财年的业绩相对 2004 财年翻了一翻，2006 财年也应该能在 05 财年基础上翻一翻。“07 财年的业绩优秀是 1000 万台（销售量），合格是 800 万台！”他告诉刘斌。

在新战略目标的压力下，为了继续大幅提升销量，LM 公司管理层把目光盯在渠道上。渠道营销模式原本就是 LE 集团的发家法宝的强项。与 DELL 的直销模式不同，渠道营销是通过层层代理的方式，把产品从省包到地包再到卖场，层层铺货，同时，厂商在各地设立办事处（分公司），由业务首代负责管理，各地办事处的职责是代表厂商在当地寻找代理商，并负责沟通公司与代理商之间的关系，协调资源，推动产品在当地的市场推广。这样好处是可以最大限度地利用当地代理商的资金和市场营销优势，使产品销售网络在短期内迅速扩大，特别在二三级市场的渗透上非常快速。

2007 年 4 月间，LM 公司通过 2006 财年发展规划预算书。公司认为，LM 前期成功的重要法宝是营销模式，今后公司应当贯彻市场导向原则，加快渠道建设，具体做法有：

- 1、万店工程：在全国范围内建设三百家办事处，使 LM 公司办事处基本覆盖全国二线城市，办事处要加快与当地零售商、大连锁、大卖场的合作签约，起到推动、促进当地 LM 产品进店；

- 2、公司在各地大量招聘促销员，进驻卖场，帮助卖场销售公司产品。从 2006 年 4 月起至 2007 年上半年，LM 在各地销售人员从 2500 人迅猛上升到 9000 人。

- 3、LM 公司认为，LM 品牌宣传还需加大力度。同年，LM 公司签约台湾著名女星 S，由 S 代言 LM 手机 S 系列产品；同时，在中央电视台五套节目中播放 LM



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库